

关于油田企业构建基于价值链管理的资金安全控制体系的设想

崔孟祺 ■

油田企业属于资金高度密集型行业。随着市场主体多元化、金融工具的广泛运用、企业内部管理变革和利益格局的不断调整,以及国际金融危机的持续,影响油田企业资金安全的传统风险因素非但没有消失,新的风险因素又不断出现。因此,基于资金安全控制的需要,油田企业在现有内部控制体系的基础上,构建基于价值链管理的资金安全控制体系势在必行。

一、构建基于价值链管理的资金安全控制体系的必要性和可行性

1. 必要性。

一是适应企业资金运营特点的需要。油田企业属高投入、高产出、高风险的资金密集型行业,资金规模和资金流量巨大。以某油田企业为例,年销售商品的现金流入量达122.32亿元,采购商品及接收劳务的现金流出量48.25亿元,期末各类应收款8.65亿元,应收、应付票据0.6亿元,并且资金周转链条长、环节多。因此,无论是从资金流入、流出还是从货币资金存量来看,都需要加强对资金全过程的监控,而基于价值链的内部控制管理是防范资金风险的有效屏障。

二是应对市场经济参与主体经营行为不规范和国际市场经营风险的需要。我国尚处于市场经济不断完善和发展的

初级阶段,部分市场主体的诚信经营意识淡薄,企业履约能力参差不齐,个别企业更是靠侵占其他企业的利益获取不正当收益。同时,油田企业正在逐步走向国际市场,面向众多的全球供应商和客户,在目前国际金融危机持续、国内外经济形势较严峻的情况下,部分企业资金出现问题,增加了油田企业资金安全运营的风险,甚至个别企业使用假票、废票、已挂失的票据等不法手段骗取对方企业发货和资金。因此,为应对市场经济参与主体经营行为不规范和国际市场经营风险,构建基于价值链管理的资金安全控制体系显得尤为迫切。

三是应对金融工具广泛应用的需要。随着信用关系和信用形式的不断发展,金融工具日益增多。任何一种金融工具都具有债务人履行合约、不按期偿还的风险性。因此,构建基于价值链管理的资金安全控制体系,加强对供应商和客户的管理,规范经营活动中金融工具的应用,对提高油田企业资金的安全性十分必要。

2. 可行性。

(1) 油田企业是国民经济的支柱产业,均为大型或特大型企业,在市场经济体系中处于优势地位,具有较强的市场话语权和市场主导地位,具备构建和优化以油田企业为核心的供应、生产、销售价值链的能力和手段。

(2) 油田企业ERP系统的广泛应用成为支撑价值链管理的信息平台。ERP系统是将企业的物流、资金流和信息流进行全面一体化管理的信息系统。其核心是将企业内部的采购、开发、生产、销售等环节,与企业外部供应商的制造资源、客户需要等进行整合,使企业能够对人、财、物、信息等资源进行有效管理与调控,实现资源运作效率的提高,油田企业ERP系统的广泛应用成为支撑价值链管理的信息平台。

(3) 油田企业资金集中管理成为推进价值链管理的有效前提。目前,国内油田企业运用资金集中管理,基本形成收入定向集中、支出统一调度资金的管理机制。在资金管理系统中,根据各企业允许向其支付的大额款项的往来单位和限制对外付款的往来单位,进行支付对象锁定管理和支付限制管理,从而成为推进构建基于价值链管理的资金安全控制体系的有效前提。

(4) 油田企业建立的内部控制体系成为构建基于价值链管理的资金安全控制体系的核心基础。近年来,油田企业为适应上市后境内外监管机构的要求,已逐步建立完善了具有油田企业生产经营和管理特点的企业内部控制体系,涵盖了油田企业内部采购、生产、销售和管理各个方面,对防范风险、实现经营目标起到了积极作用,也成为构建基于

价值链管理的资金安全控制体系的核心基础。

二、基于价值链管理的资金安全控制体系设计

油田企业基于价值链管理的资金安全控制体系应包括以下四个层面：

1. 控制目标。主要目标是提升和确保油田企业资金的安全性。

2. 控制环境。油田企业作为价值链上的核心企业，在控制环境方面应当关注以下方面：供应商、客户的诚实度；员工的敬业精神、企业文化、治理结构、责任分配；人力资源政策、反舞弊机制等。使在同一价值链的企业成为命运共同体和长期合作伙伴，为建立基于价值链管理的内部控制机制发挥有效作用，营造良好环境。

3. 内部控制机制。

(1) 价值链构建机制。油田企业应当对进入价值链的供应商及客户的选择标准、选择原则、选择程序进行明确规定，形成构建企业价值链管理的动态机制。目前油田企业已经建立了供应商和服务商的市场准入机制、产品经销商和客户的信用评价及分级制度。根据价值链内部控制的重要性和成本效益原则，应将获准进入市场的二级以上供应商和所有客户纳入价值链管理的范畴。

(2) 价值链企业间的协同机制。为实现企业间的协同，应当采取以下途径和方法：分别赋予油田企业物资管理部门、产品营销部门相应的职责和授权；对供应商和客户实施协调和管理，同时对价值链上的企业规定标准化的程序 and 准则。

(3) 价值链的内部控制制度执行和监督机制。此举是对控制的具体实施者，控制的具体对象，控制实施的流程，控制绩效的评估和报告、监督等与控制执行有关的问题做出的系统性规定。油田企业在建立本企业内部控制机制的基础上，应当结合资金安全性控制的需要，

明确相应业务控制流程，并对控制绩效进行评估和报告。在此基础上进行监督检查，并对执行流程好或者不好的企业，分别采取奖励、信用额度升级及退出价值链等奖惩措施，以确保价值链内部控制制度的有效执行。

4. 基于价值链管理的内部控制主要流程。

(1) 供应商的内部控制流程。围绕加强供应商管理，制定以下相关业务流程：一是做好供应商的选择控制。油田企业应当制定完善的供应商选择流程，采取规范的招标采购，向所有供应商提供平等赢得合作的机会，保证企业能够长期拥有最具竞争力的供货渠道。二是做好应付账款的控制。应付账款的确认必须取得和审核各种必要的凭证，应付账款的记录必须独立于企业的采购、验收和付款，保证采购环节得到有效控制，防止错误和欺诈行为的发生。三是按月核对与供应商应付账款的余额并保存书面记录。四是合理分配与供应商之间的净收益，对于长期合作的交易伙伴，应签订协议，使油田企业能够对其交易形成的盈利情况予以掌控和平衡。五是对供应商采取有效的激励及惩罚措施，如建立长期合作关系、缩短付款期限和中断交易、向外界传递其不守信的信息等。

(2) 核心企业的内部控制流程。油田企业应围绕其资金的安全性，结合ERP系统的控制功能，对生产环节的作业流、物流及资金流进行控制，具体控制规范可执行油田企业现有的《内控手册》。同时结合新的形势，对货币资金管理、金融工具进行重点控制，主要包括：加强银行票据接收、支付、使用、转让的控制；建立避免违规担保、违规委托理财、违规借款、违规进行投资的防范、发现和处理机制。

(3) 客户的内部控制流程。围绕加强油田企业的客户管理，在销售环节重点要做好以下控制：一是制定客户遴选标准，在关注客户销售业绩的同时，应把

客户的诚信度、合同履行能力和货款结算的及时性作为重要参数，加强客户管理，逐步形成忠诚于企业的客户群。二是做好客户的信用评价及信用额度的控制，完善客户信用变化的预警机制。三是做好销售价格的定价控制，使油田企业和在价值链上的客户都有合理的利润，并保持长期的合作关系，实现合作双赢。四是做好应收货款的结算和对账控制。五是加强对结算方式的选择和控制，慎重选用金融工具。

三、基于价值链管理的资金安全控制体系实施的着力点

1. 加强价值链风险分析与控制。具体做法是：树立风险意识，强化风险管理，建立和完善基于价值链管理的风险预警和管理体系；在价值链构建时优化选择合作伙伴，加强与合作伙伴的沟通，并通过签署具有法律约束力的协议等方式防范可能发生的风险；合理分摊和控制风险成本，提高风险管理绩效；建立价值链审计制度，实施企业间的审计监督。

2. 加强价值链的预算控制。首先，构建基于价值链管理的预算组织体系，建立以油田企业为核心的跨企业预算协调机构，负责编制价值链预算并协调其执行情况。其次，科学编制价值链预算。从空间上预算要涵盖整个企业价值链；从内容上要包括流程导向预算、业务导向预算和财务预算等，合理配置资源，使相关企业均在交易中取得合理的利润，减少供应商、客户违规行为的发生。第三，严格执行预算，以确保价值链上的企业协调一致，达到预期控制的目标。

3. 关注人为因素和人的可靠程度。坚持以人为本，通过改变业务流程，沟通、了解人员的风险认知与行为，提高人员的道德水平；在整个价值链条上加强企业安全文化建设，减少人为损失。■

(作者单位：中国地质大学<武汉>)

责任编辑 刘黎静